

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**



ANÁLISIS DE LOS MONTOS DEDUCIBLES

Proveedor	Concepto	Cantidad de operaciones	Importe	Tipo de operación	Condición	Monto deducible sujeto a límite	Monto deducible NO sujeto a límite	Observaciones
De Colores S.H.	Pinturas y barnices	15	240.000	Compra bienes	No recurrente	21.136		Supera el límite por proveedor, se toma el límite
Roberto Hernández	Pinceles, rodillos	23	30.000	Compra bienes	No recurrente	21.136		Supera el límite por proveedor, se toma el límite
Rubén Romano (Monot-Reg inclusión social)	Limpieza	12	1.800	Servicios	Recurrente			No deducible por tratarse de un sujeto adherido al régimen de inclusión social
Manolo López	Plomería	1	2.000	Servicios	No recurrente	2.000		No supera el límite por proveedor
Mariela Noya	Esmaltes	24	35.000	Compra bienes	Recurrente		35.000	
Diego Díaz	Contador	12	18.000	Servicios	Recurrente		18.000	
Total			326.800			44.272	53.000	

Determinación del ajuste impositivo

Total de compras a monotributistas: 326.800

Compras a monotributistas deducibles:

44.272 + 53.000 = 97.272

Monto no computable (ajuste impositivo):

326.800 – 97.272 = 229.528

Se compara con el límite global (\$84.544), el que en este caso no se supera por lo que resultan deducibles los \$44.272

DEDUCCION de COMPRAS a MONOTRIBUTISTAS en el IMPUESTO a las GANANCIAS

Palabras finales

Para concluir, no podemos hacer más que resaltar los efectos inicuos de esta norma, lo que nos lleva a insistir sobre la necesidad de una reforma al régimen que derogue las limitaciones vigentes que incrementan injustamente el impuesto a las ganancias que deben ingresar los sujetos que realizan compras a sujetos monotributistas. Mientras que esto no suceda, sería conveniente al menos precisar vía

reglamentaria ciertos aspectos que generan diversas interpretaciones y cuestionamientos al momento de aplicar los límites.

@mlasociados\_

@MACorbalan

@MelisaGomezCP

www.mlasociados.com.ar

marcelo.corbalan@mlasociados.com.ar

melisa.gomez@mlasociados.com.ar

GESTIONAR el CAMBIO en las ORGANIZACIONES: ¿MÚLTIPLES INTELIGENCIAS son POSIBLES?

Dr. (C.P. / L.A.) Carlos Alejandro Musticchio

Introducción

La tendencia actual a la globalización, la aceleración de los procesos sociales, tecnológicos, políticos, etc., y el consecuente crecimiento de la incertidumbre que esto genera se ha traducido en una gran proliferación de obras que intentan estudiar, explicar y optimizar la “Gestión del Cambio en las Organizaciones”. Estas obras abordan el tema tanto desde sus aspectos estratégicos, de recursos humanos y de liderazgo.

Es común observar que se manifiesta que las organizaciones deben cambiar adaptándose al entorno, anticiparse a los cambios y en el mejor de los casos generar ellas mismas los cambios necesarios en el medio circundante. Se considera que la dinámica social se ha acelerado y que las organizaciones son construcciones que cambian constantemente y que este cambio debe ser adecuadamente gestionado. En este marco todo aquello que se oponga a los cambios planeados o emergentes, se considera disfuncional a la organización, centrándose la atención en las resistencias que oponen las personas.

Si bien en alguna medida estas consideraciones son el reflejo de una realidad a la que se enfrenta la sociedad en su conjunto, y dentro de ella las organizaciones que la forman, no necesariamente los procesos se dan con la naturalidad que se intenta transmitir desde la bibliografía. En alguna medida las organizaciones, tanto las que son producto de un diseño planeado como aquellas cuya estructura, relaciones, funciones y procesos surgen de manera emergente, son construcciones sociales que intentan acotar el grado de libertad de sus participantes. Así, podríamos considerar que las organizaciones son construcciones creadas para no cambiar y que el cambio es traumático por la propia naturaleza del ámbito en que se produce. Desde esta óptica nos encontramos ante una de las tantas tensiones y contradicciones que deben intentar resolver los que conducen la organización: **cambio/invarianza.**

Las organizaciones se enfrentan a una dinámica resolución del conflicto que se produce por diversas tensiones y contradicciones entre pares dialógicos, las cuales son inherentes a su propio diseño (autonomía - dependencia, equilibrio - desequilibrio, cambio - invarianza, etc.). En este sentido, si bien podríamos decir que las mismas son construcciones sociales diseñadas para no cambiar, resulta evidente que se enfrentan a procesos de cambio continuos que se corresponden con su naturaleza. La gestión del cambio deberá tender a generar un equilibrio entre quienes conducen el proceso de cambio y las personas encargadas de llevar adelante las nuevas estrategias; crear un contexto organizativo en el cual se pueda producir el cambio; y gestionar las conexiones emocionales de sus participantes. Para ello deberá reconocer las características personales, competencias, valores e inteligencias de todos los participantes de la organización.

En alguna medida y en términos de lo planteado por Leonardo Schvarstein en su libro “Diseño de Organizaciones”, las organizaciones son un conjunto de soluciones en busca de problemas. En este sentido las organizaciones requieren individuos inteligentes, que aporten soluciones creativas a problemas y situaciones cambiantes. Según Howard Gardner una inteligencia es la “capacidad de resolver problemas o de crear productos que sean valiosos en uno o más ambientes culturales”. Desde esta perspectiva se deja de lado la tradicional orientación a reconocer solo los aspectos lingüísticos y lógico-matemáticos para dar lugar a la aparición de múltiples inteligencias cuyos poseedores ponen a disposición de las organizaciones a los efectos de potenciar al máximo la creatividad en las propias soluciones. Así, quienes lideren los procesos de cambio, deberán reconocer la existencia y utilidad de diversas racionalidades e inteligencias que darán lugar a una potenciación sinérgica de las competencias individuales, colectivas y organizacionales.

Siendo que las personas son capaces de conocer y de aprender de maneras diferentes, el presente artículo intenta replantear y ampliar conceptos tradicionales, destacando que el reconocimiento de esa diversidad de perfiles de inteligencia será el camino a recorrer para generar estrategias vivas que permitan gestionar eficazmente los procesos de cambio.

MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION - PLANTA DE HORMIGON ELABORADO

Av. Luro 5283 - B7604BXC - Mar del Plata - Argentina

Tel.(0223)475-7777 / ventas@victorvega.com.ar / vegaadministracion@speedy.com.ar / www.victorvega.com.ar

## → GESTIONAR el CAMBIO...

**Como vemos el cambio**

En general existen dos visiones diferentes de la manera de interpretar los procesos de cambio en las organizaciones. El primero de ellos, que traduce lo que Robins y Coulter llaman “La metáfora de las aguas tranquilas”<sup>2</sup>, considera el cambio como un rompimiento en el estado de equilibrio de la organización. Así, al romperse el status quo, el cambio será necesario para establecer un nuevo estado de equilibrio. Contrariamente a esta visión estática del cambio surge lo que dichos autores llaman “La metáfora de las aguas turbulentas”. Desde esta visión los procesos de cambio se darían constantemente y no podrían ser vistos como un circunstancial rompimiento del equilibrio. Independientemente de que ambas visiones son parte de un continuo y considerando la dinámica en la que se encuentra inmersa la sociedad actual pareciera ser que las organizaciones y sus gerentes se desenvuelven en entornos que se asimilarían mas a la segunda metáfora, lo cual es refrendado por gran parte de la bibliografía.

**Liderar el cambio**

En general las metas asociadas a la gestión del cambio se refieren a las maneras de dirigir una organización de modo de competir y operar en mercados nuevos y cada vez más competitivos. Numerosos autores han establecido metodologías que intentar aportar mayores probabilidades de éxito al afrontar estos complejos procesos. Un ejemplo es el planteado por John P. Kotter en su artículo publicado en la Harvard Business Review en marzo-abril de 1995, “Leading change: why transformation efforts fail”<sup>3</sup>. En este artículo se mencionan las siguientes etapas: **1-** Crear sensación de urgencia; **2-** Formar una poderosa coalición directiva; **3-** Crear una visión; **4-** Comunicar la Visión; **5-** Potenciar a otros para poner en práctica la visión; **6-** Planificar la obtención de éxitos a corto plazo; **7-** Consolidar las mejoras y producir más cambios todavía y **8-** Institucionalizar nuevos métodos.

Si bien este autor pareciera en sus argumentos considerar un entorno asimilable a la segunda metáfora, el esquema planteado es congruente al planteo de la primera de ellas. Se inicia un proceso determinado que luego de ser administrado concluye con la institucionalización de nuevos métodos. Esta contradicción pareciera repetirse con habitualidad. Se plantea un entorno determinado y un concepto de cambio coherente con aquel y luego se plantean modelos mecanicistas que no reflejan la realidad descripta.

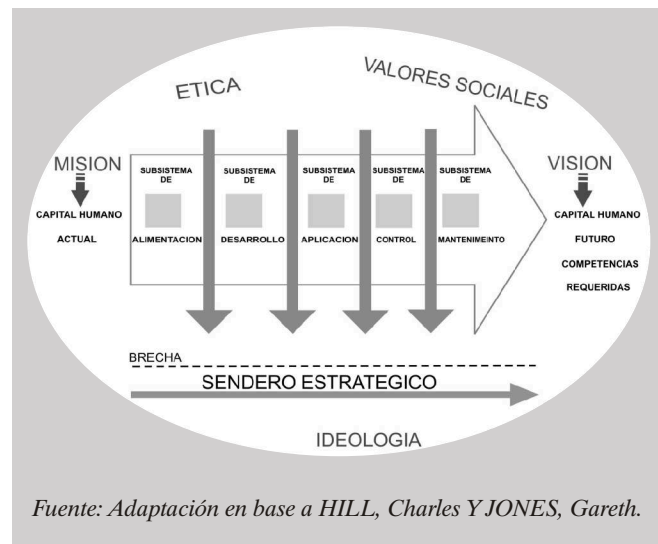
**Gestión del cambio y estrategia**

Hill y Jones<sup>4</sup> plantean que son tres los factores que determinan el éxito de una organización: el sector en la cual está ubicada, el país donde se localiza y sus propios recursos, capacidades y estrategias. Según estos es el último de los factores enunciados (recursos, capacidades y las estrategias actuales o propuestas) el que se constituye, por un amplio margen, en el determinante más fuerte del éxito o del fracaso. Desde una óptica estratégica, una premisa básica plantea que para que una empresa tenga éxito debe, bien sea, ajustar su estrategia al ambiente donde opera o estar en capacidad de reformarlo para lograr su ventaja mediante una estrategia escogida. ...“la estrategia ya no debe ser un plan fijo, sino un proceso de aprendizaje que conduce a una mejora continua de la alineación de la empresa con su ambiente...”<sup>5</sup> “...lo cual le permitirá alcanzar la mejor ventaja competitiva en cualquier situación que se le presente”<sup>6</sup>.

El planeamiento estratégico, se refiere a los planes de acción de las distintas áreas de la empresa, orientados a establecer pautas fundamentales del comportamiento de la organización.

Así, podríamos considerar que la generación de planteos estratégicos, tanto emergentes como planeados, sería un proceso de cambio cuyo impacto y proyección debieran ser vinculados al alcance de los recursos humanos existentes y futuros. En este sentido, el área de Recursos Humanos esta inmersa en una organización a la cual apoya en la creación de valor en torno al cumplimiento de las definiciones centrales.

El entorno estratégico de una organización esta definido por su: Misión, Visión, Estrategias, Valores, Objetivos, Metas, etc. El transcurso que lleva a la empresa a cerrar la brecha que la separa de su visión futura, partiendo de su misión actual, es lo que se denomina sendero estratégico.



Si bien todo proceso estratégico implica de alguna manera enfrentar un proceso de cambio, circunscribir a estos el análisis resulta demasiado acotado. Es mas, como se verá a continuación no todos los procesos estratégicos generan cambios profundos en los términos en que nosotros entendemos debe abordarse esta temática.

**Cambios profundos**

Considerando que cambio es movimiento y que todo a nuestro alrededor se encuentra moviéndose, desde una definición amplia podríamos decir que la función de un directivo o de cualquier participante de una organización sería la de desenvolverse en procesos de cambio continuo. Los primeros conduciendo y los segundo en aspectos tácticos y operativos. Desde esta definición amplia no tendría sentido hablar de cambio, sino que bastaría con hablar de gestión. Cuando nos referimos a gestionar el cambio consideramos movimientos que modifiquen sustancialmente las estructuras, las capacidades requeridas o apreciadas por una organización, las racionalidades decisorias o la manera que tiene una organización de relacionarse con el entorno. En alguna medida nos referimos a cambios en la manera en que una organización procesa la complejidad existente.

En este contexto, no todo proceso estratégico implica cambio y estos cambios no serían tan habituales, naturales y mucho menos cuestiones cotidianas.

**La paradoja del cambio**

Las organizaciones se enfrentan a una dinámica resolución del conflicto que se produce por diversas tensiones y contradicciones entre pares dialógicos, las cuales son inherentes a su propio diseño (autonomía – dependencia, equilibrio – desequilibrio, cambio – invarianza, etc.). Estas poseen determinadas características de identidad que le son propias y que son inherentes a la manera en que estas se comportan y se cristalizan hacia el exterior. Estos rasgos de identidad se manifiestan de manera mas o menos fuerte dependiendo del tipo de organización y de que tan expuesta se encuentre a ser moldeada por procesos instituidos o instituyentes. Cuanto más fuertes sean los rasgos de identidad de una organización, mayor capacidad tendrá esta de mantenerse estable mediante procesos de autoorganización.

En alguna medida las organizaciones son creaciones sociales deliberadas cuyo diseño intenta acotar el grado de libertad de sus miembros. De esta manera nos encontramos ante un par dialógico de difícil resolución. Por un lado la organización reclama estabilidad desde su diseño y por el otro esta obligada a cambiar de modo de mantenerse vigente. Desde esta perspectiva la noción del cambio no es natural organizaciones y los cambios no transcurren plácidamente. Reconociendo esta contradicción (entre otras) podríamos considerar que aquello denominado como resistencia al cambio no es disfuncional a la organización, sino que es propio de su naturaleza. Es mas, en algunos casos se configuraría como un rasgo de identidad que fortalecería la posibilidad de una organización de mantenerse vigente ante cambios en el entorno mediante procesos de autoorganización.

**Gestionar el cambio**

Para que un cambio se produzca en una organización, es necesario que sus miembros comiencen a pensar, sentir o hacer algo de manera diferente. Los líderes deben ganarse a sus seguidores de a uno. Para lograr esto deben gestionar la dinámica y no los elementos. El desafío consiste en “innovar el trabajo mental, no en repetir el trabajo realizado en el mundo material”. Gestionar el cambio supone gestionar la conversación entre las personas que dirigen el cambio y las que se supone que tienen que ponerlo en práctica, gestionar el contexto de la empresa y gestionar las conexiones emocionales que son esenciales para cualquier transformación.

Estos procesos se mueven tanto en el mundo de lo manifiesto como de lo subyacente, en el campo de lo planeado y de lo emergente, en el campo de lo material y de lo simbólico. Los aspectos perceptuales son el centro del conflicto donde el mensaje cobra un protagonismo particular. Así, la propia gestión llevada a cabo es el mensaje. Tanto aquello que es dicho como aquello que no lo es, envía un mensaje. El discurso y su necesaria coherencia ponen a los problemas de comunicación en primer lugar, debiendo ser una prioridad para todos los directivos de todos los niveles. Cobran importancia la percepción de dobles discursos y la credibilidad. La credibilidad ligada a los procesos de cambio genera problemas de una doble índole. El primero de ellos esta vinculado a la intencionalidad de los gestores del cambio, debiendo reconocer que no es homogénea dado que son diferentes las necesidades e intereses de los diferentes actores. El segundo, de orden técnico surge como consecuencia de la dificultad para lograr coherencia expresiva: “la conectividad de los sistemas de significación, (...) implica reconocer clases de elementos cuya afinidad prescribe que, si se cambia alguno de ellos, inevitablemente deben revisarse los otros para ver cuáles son los cambios correlativos que permitan la conservación de la coherencia expresiva”<sup>8</sup>.

En un entorno en el que los programas de cambio se suceden unos a otros, los sobrevivientes han aprendido a pasar a través de los programas sin que los mismos pasen por ellos. En este sentido, muchos de los procesos que se emprenden no guardan coherencia con los rasgos de identidad de la organización o con los valores propios de los individuos. Las empresas buscan compromiso inmediato desconociendo que la existencia de una contradicción entre los objetivos de la organización y los de los individuos, no es una disfuncionalidad, sino que es inherente a la relación entre ambos configurándose como una par dialógico cuya resolución demanda esfuerzos concretos.

**El abordaje desde múltiples inteligencias y racionalidades**

En alguna medida y en términos de lo planteado por Leonardo Schvarstein en su libro “Diseño de Organizaciones”<sup>9</sup>, las organizaciones son un conjunto de soluciones en busca de problemas. Estas requieren individuos inteligentes, que aporten soluciones creativas a problemas y situaciones cambiantes.

El primer tema a tener en cuenta consiste en determinar que entendemos por “inteligentes” Según Howard Gardner una inteligencia es la “capacidad de resolver problemas o de crear productos que sean valiosos en uno o más ambientes culturales”.

Toda la Frescura en Conservas de Pescados y Mariscos

PUGLISI Alimentos del Mar

Visitenos y descubra nuestras presentaciones para regalar

Centro Comercial Puerto Mar del Plata / Tel. 0223-4801356 / info@conservaspuglisi.com.ar / www.conservaspuglisi.com.ar



## → GESTIONAR el CAMBIO...

Esta concepción nos conduce a redimensionar la importancia de los componentes racionales, invitándonos a reconocer y valorar otras expresiones de las personas que no guardan relación directa con logros cognitivos. Así, se deja de lado la tradicional orientación (define inteligencia como una habilidad general que se encuentra en mayor o menor medida en todas las personas y que es medible mediante test de lápiz y papel) a reconocer solo los aspectos lingüísticos y lógico-matemáticos para dar lugar a la aparición de múltiples inteligencias cuyos poseedores ponen a disposición de las organizaciones a los efectos de potenciar al máximo la creatividad en las propias soluciones. Estas múltiples inteligencias son según H. Gardner: cinético corporal (habilidad de comunicar, expresar ideas y sentimientos a través del cuerpo), musical (ven al mundo que los rodea en términos de sonidos), lógico matemática (el proceso de resolución de problemas es rápido y se manejan con sistemas simbólicos), lingüística (habilidad para comunicar sus pensamientos a través del lenguaje), visual espacial (capacidad para entender, percibir, internalizar y/o transformar el espacio que los rodea), personal (capacidad de entender a los demás y a uno mismo), interpersonal (habilidad para atraer la atención de individuos o grupos), intrapersonal (se conocen a si mismos), naturalista (capacidad para el conocimiento de la vida en el mundo), espiritual (muchos reconocen lo espiritual como reconocen el cuerpo y la mente).

La existencia de múltiples clases de inteligencias es coherente con el reconocimiento de diferentes tipos de racionalidades a nivel individual, grupal u organizacional (entendiendo por racionalidad la cadena de argumentos en pos del logro de determinados objetivos) y de las limitaciones a la misma que destacara H. Simon. Así, quienes lideren los procesos de cambio, deberán reconocer la existencia y utilidad de estas racionalidades e inteligencias que darán lugar a una potenciación sinérgica de las competencias individuales, colectivas y organizacionales.

Siendo que las personas son capaces de conocer y de aprender de maneras diferentes, la manera en que deberán ser conducidos estos procesos deberá considerar no solo el inventario de competencias individuales sino las múltiples inteligencias presentes en los miembros de la organización. El reconocimiento de esa diversidad de perfiles de inteligencia, de las diferentes racionalidades decisorias y de las múltiples formas de interpretar el entorno y comunicarse con el mundo que posee cada una de las personas será un condicionante fundamental del proceso.

El acometer cambios profundos en las organizaciones implica logra el compromiso de los participantes de la misma de modo de que estos asuman mayores responsabilidades. Al potenciar a los individuos es necesario reconocer si estos poseen el potencial necesario de modo de no generar frustración. Así mismo es necesario reconocer la utilidad de formar equipos dando lugar al desarrollo de los diferentes tipos de inteligencias e intentando establecer canales de comunicación, mensajes y relaciones acordes con estas.

## ALGUNAS CONCLUSIONES

La dinámica del mundo actual ha acelerado todos los procesos que se dan en la sociedad. Así, la dinámica del cambio se ha acelerado considerablemente obligando a los directivos y al resto de los miembros de las organizaciones a desenvolverse en entornos cada vez más hostiles, inciertos, turbulentos y complejos. La capacidad de gestionar el cambio surge como esencial para garantizar la subsistencia de las organizaciones.

No obstante lo anterior, no todos los procesos de cambio que se dan cumplen las características de profundidad que generan la necesidad de tratarlos de manera diferenciada a la gestión táctica y

estratégica cotidiana de cualquier organización. Estos cambios radicales que justifican un tratamiento diferenciado no son tan habituales como pareciera indicar la bibliografía y menos aun en los entornos de pequeñas y medianas empresas nacionales.

A los efectos de poder gestionar adecuadamente procesos de cambio profundos es indispensable reconocer que la contradicción es un elemento propio de las organizaciones, donde la invarianza es un valor opuesto al cambio y apreciado por la propia naturaleza de esta. En este marco las resistencias no son un elemento disfuncional sino que “SON”. Estarán siempre y en alguna medida dan cohesión a la organización. Resolver la tensión que se produce entre el par dialógico cambio / invarianza sin atacar elementos que hacen a la propia identidad es un desafío que requiere el reconocimiento de una clase nueva de inteligencias.

Las inteligencias que poseen los individuos son diferentes y se encuentran en diferente nivel de desarrollo. Es indispensable reconocer las inteligencias predominantes en los individuos, así como sus racionalidades subyacentes, de modo de optimizar la comunicación y generar mecanismos adecuados para lograr procesos de cambio exitosos.

<sup>1</sup> SCHVARSTEIN, Leonardo (2000). “Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas”. Paidós Grupos e Instituciones.

<sup>2</sup> ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary, op. cit., pag. 423.

<sup>3</sup> KOTTER, John P., op. cit., pag. 14.

<sup>4</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth, op. cit., pag. 3 y sigs.

<sup>5</sup> HODGSON, Anthony M., “La utilidad de trabajar con escenarios”, Revista Gestión, V7Nº 1, Enero-Febrero 2002, página 86.

<sup>6</sup> KAPLAN, Carlos, “Avanzar en todo terreno”, Clarín, Sup. Económico, domingo 26 de mayo de 2002.

<sup>7</sup> DUCK, Jeanie Daniel, op. cit., pag. 75.

<sup>8</sup> SCHVARSTEIN, Leonardo (2000). “Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas”. Paidós Grupos e Instituciones, pag. 369.

<sup>9</sup> SCHVARSTEIN, Leonardo (2000). “Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas”. Paidós Grupos e Instituciones.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- LEVY-LEBOYER, C. “Gestión de las Competencias” Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1997.
- GARCIA, Salvador y SHIMON, Dolan (1997), “La dirección por valores: el cambio mas allá de la dirección por objetivos”, Mc. Graw Hill, Barcelona, España.
- PRALAHAD, C.K. Y HAMEL, G (1990), “The core competencies of the corporation”, Harvard Business Review, 90(3):79-91
- SPARROW, P.R (1994), “The psychology of strategic management” en C.Cooper, I Robertson, eds International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol.9, Chicester, John Wiley.
- SPENCER, JR MCCLELLAND AND SPENCER S.M. Competency Assessment Methods. History and State of the Art. HayMcVer Research Press. 1994
- MERTENS L., (2002), “Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias”, [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mert\\_pro/index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mert_pro/index.htm)
- ETKIN J., Art. “El potencial ético en las organizaciones” presentado en “Seminario internacional: Los desafíos éticos del desarrollo”, BID: Iniciativa interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo.
- CHIAVENATO, I (1983), “Administración de Recursos humanos”, Mac Graw Hill, México.
- HILL, Charles y JONES, Gareth. “Administración Estratégica”. Editorial Mc Graw Hill.
- KOTTER, John P., “Liderar el cambio: Por que fracasan los intentos de transformación”, art. Publicado en Harvard Business Review en marzo-abril de 1995 y extraído de la compilación “Gestión del Cambio”, Ed. Deusto (2000).
- DUCK, Jeanie Daniel, “Gestionar el cambio: El arte del equilibrio”, art. Publicado en Harvard Business Review en noviembre-diciembre de 1993 y extraído de la compilación “Gestión del Cambio”, Ed. Deusto (2000).
- ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary (1996), “Administración”, Prentice Hall, Mexico.
- SCHVARSTEIN, Leonardo (2000). “Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas”. Paidós Grupos e Instituciones.
- SCHVARSTEIN, Leonardo (2001). “Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos Aportes”. Paidós Grupos e Instituciones.
- ADRGANA, Andrea Nancy, “La Teoría de las Inteligencias Múltiples de Howard Garden y su aplicación en el aula, REDIDE.
- GARDNER, Howard, “Estructuras de la mente”, Ed. Biblioteca de Psicoanálisis.
- Harvard Business Review (2004), “Dirigir Personas en la Empresa”, Ed. Deusto.
- ETKIN, Jorge 2003, “Gestión de la complejidad en las organizaciones”, México, Editorial Oxford University Press.
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo (1992), “Identidad de las organizaciones”, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- KOLB, David, RUBIN Irving y MCINTYRE (1993), James M., “Psicología de las Organizaciones”, México, Editorial Prentice Hall.
- SIMON, Herbert. “La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial”. Editorial El Ateneo.
- KAHNEMAN y TVERSKY “Psicología de las preferencias”, en Investigación y Ciencia, Publicación N°160 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.

# Gran Convocatoria de PROFESIONALES de COMUNAS y MUNICIPIOS

Bajo el lema “El Profesional en Cs. Es. y su compromiso con el ciudadano”, se desarrollaron en la ciudad de Mar del Plata, las I Jornadas Nacionales de Profesionales en Ciencias Económicas de Municipios y Comunas de la República Argentina y el XXVIII Encuentro de Profesionales en Ciencias Económicas en el Ambito Municipal. Estos dos importantes eventos convocaron a más de 160 profesionales en Ciencias Económicas que desarrollan su actividad en comunas y municipios.

Del acto de apertura desarrollado en las instalaciones del NH Gran Hotel Provincial, participaron el Dr. Ariel Ciano,

presidente del Concejo Deliberante local, en representación del Intendente Dr. Gustavo Pulti; el Dr. Alfredo Avellaneda, Presidente de nuestro Consejo Profesional; el Dr. Olver Benvenuto, Presidente Honorario y Fundador de la Comisión de Profesionales en Ciencias Económicas del Ámbito Municipal que organiza las Jornadas; el Dr. Adrián Zapata, actual presidente de la Comisión y Contador del Municipio de Chivilcoy; y el Dr. Marcelo Gómez, Presidente de la Delegación General Pueyrredón de nuestro Consejo Profesional.

En representación del intendente Gustavo Pulti, Ciano brindó la bienvenida y felicitó a los

organizadores de las Jornadas por el trabajo, el esfuerzo y la convocatoria del encuentro.

Durante el encuentro disertaron prestigiosos profesionales relacionados con el sector público Municipal de distintas Provincias del país quienes elevarán los conocimientos de los asistentes.

El Intendente Municipal Dr. Gustavo Pulti, colega profesional en Ciencias Económicas, recibió a las autoridades de nuestra institución en el Palacio Municipal. Del encuentro participaron el Dr. Alfredo Avellaneda, Presidente del Consejo Profesional y los representantes de la Comisión de Prof. en Ciencias Económicas del Ambito Municipal.

